



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **MARÍA LORENA URÍA SALVADOR**, con C.I. 171734401-2, autora del trabajo de graduación intitulado: **“TRAINNING DE COMUNICACIÓN BASADO EN EL MODELO ESTRATÉGICO DE SANDRA MASSONI.”** Proyecto aplicado para la empresa **Samper Head Hunting** de la ciudad de **Quito**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, noviembre 2014

Lorena Uria S.

MARÍA LORENA URÍA SALVADOR

C.I. 171734401-2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL

“TRAINING DE COMUNICACIÓN BASADO EN EL MODELO ESTRATÉGICO DE
SANDRA MASSONI”

PROYECTO APLICADO PARA LA EMPRESA SAMPER HEAD HUNTING DE LA
CIUDAD DE QUITO

MARÍA LORENA URÍA SALVADOR

DIRECTOR: ARTURO MUÑOZ PASQUEL

QUITO, 2014

DEDICATORIA:

Dedico esta disertación a mi familia que es el pilar fundamental en mi vida.

AGRADECIMIENTOS:

Agradezco a todas las personas que creyeron en mí desde un inicio apoyándome y dándome aliento en cada instante de mi carrera.

TABLA DE CONTENIDO:

CAPÍTULO I. MARCO INTRODUCTORIO	1
1.1 TEMA:	1
1.1.1. TÍTULO:	1
1.1.2. SUBTÍTULO:	1
1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:	1
1.2.1 NOMBRE:	1
1.2.2 ACTIVIDAD:	1
1.2.3 UBICACIÓN	1
1.2.4 CARACTERÍSTICAS:	1
1.2.5 ESTATUTOS	2
1.2.5.1 MISIÓN:	2
1.2.5.2 VISIÓN:	2
1.2.6 VALORES:	2
1.2.6.1 HONESTIDAD:	2
1.2.6.2 ÉTICA PROFESIONAL	2
1.3 INTRODUCCIÓN:	3
1.4 ANTECEDENTES:	5
1.5 JUSTIFICACIÓN:	7
1.6 DIAGNÓSTICO:	10
1.7 OBJETIVOS:	11
1.7.1 OBJETIVO GENERAL:	11
1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1 MODELO CONCEPTUAL DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE MASSONI:	12

2.2	SEGUNDO MOVIMIENTO:	15
2.3	TERCER MOVIMIENTO:.....	16
2.4	TEORÍA “Y” DE INTEGRACIÓN DE METAS INDIVIDUALES Y DE LA ORGANIZACIÓN	18
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO		22
3.1	PARTICIPANTES:	22
3.2	MEDIOS DE APOYO:.....	22
3.3	MÉTODOS Y TÉCNICAS:	22
3.4	SENSIBILIZACIÓN Y SOCIALIZACIÓN:	24
3.5	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN:.....	25
3.6	GRUPO FOCAL:	34
3.7	DISEÑO DEL TRAINING DE COMUNICACIÓN:	34
3.8	IMPLEMENTACIÓN DEL TRAINING DE COMUNICACIÓN:	40
CAPÍTULO IV. PROPUESTA		51
4.1	PLAN DE MEJORAMIENTO COMUNICACIONAL:.....	52
5. BIBLIOGRAFÍA		56
6. ANEXOS		58
6.1	ANEXO PREGUNTAS: “ENTREVISTAS”	58
6.2	ANEXO PREGUNTAS: “GRUPO FOCAL”	59
6.3	ANEXO EJERCICIOS: “TRAINING DE COMUNICACIÓN”	60

CAPÍTULO I. MARCO INTRODUCTORIO

1.1 TEMA:

1.1.1. TÍTULO: “Training de Comunicación basado en el Modelo Estratégico de Sandra Massoni”.

1.1.2. SUBTÍTULO: Proyecto aplicado para la Empresa Samper Head Hunting de la ciudad de Quito.

1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:

1.2.1 NOMBRE: Samper Head Hunting

1.2.2 ACTIVIDAD: Samper Head Hunting es una firma Consultora de Talento Humano dedicada a la búsqueda, selección y colocación de talentos con trayectorias sobresalientes. Se encarga de evaluar y reclutar líderes de negocios, así como de realizar búsquedas internacionales ubicando ejecutivos de alto nivel. Impact Media. (2013). Samper Head Hunting. Disponible en URL: <http://www.samperheadhunting.com/index.php?lang=es> [consulta 12 de Agosto de 2013]

1.2.3 UBICACIÓN: Avenida la Coruña N 27-36 y Francisco de Orellana, Edificio La Moraleja, Piso 9, (593-2) 2527676. Quito-Ecuador.

1.2.4 CARACTERÍSTICAS: La Empresa Samper está presente en Ecuador once años, con oficinas en Quito y Guayaquil. Expande sus operaciones a Colombia, Perú, Chile y Panamá. Proporcionan servicios de Head Hunting, Evaluación del Talento Humano, Assessment Center, Análisis y Valoración de Cargos, Clima Laboral. Ha brindado sus servicios dentro de 56 sectores de la economía nacional. Cuenta con un sistema de gestión estructurado de la siguiente manera: Presidente, Socios, Gerente Regional de Consultoría y Consultores especializados.

Características del servicio empresarial de Samper son la personalización y asesoramiento efectivo a sus clientes, confidencialidad en los procesos, capacidad consultiva y metodología de búsqueda, base de datos especializada, y un alto conocimiento de la demanda laboral, local e internacional. Impact Media. (2013). Samper Head Hunting. Disponible en URL: <http://www.samperheadhunting.com/index.php?lang=es> [consulta 12 de Agosto de 2013]

1.2.5 ESTATUTOS:

1.2.5.1 MISIÓN: Samper Head Hunting es una empresa “dedicada a brindar soluciones de Gestión del Talento Humano, atendiendo las necesidades de nuestros actuales y potenciales clientes a través de la asesoría en los subsistemas de Talento Humano, con el objetivo de integrar, organizar y retener líderes de negocios con trayectorias sobresalientes que crearán ventajas competitivas y resultados palpables para las organizaciones”. Impact Media. (2013). Samper Head Hunting. Disponible en URL: <http://www.samperheadhunting.com/index.php?lang=es> [consulta 12 de Agosto de 2013]

1.2.5.2 VISIÓN: “Convertirnos en la empresa líder de Latinoamérica en la práctica profesional de Consultoría en Gestión del Talento Humano, con el objetivo de satisfacer las necesidades de un mercado globalizado”. Impact Media. (2013). Samper Head Hunting. Disponible en URL: <http://www.samperheadhunting.com/index.php?lang=es> [consulta 12 de Agosto de 2013]

1.2.6 VALORES:

1.2.6.1 HONESTIDAD: Sostenemos y cumplimos los compromisos adquiridos. Brochure informativo Institucional.

1.2.6.2 ÉTICA PROFESIONAL: Mantenemos normas y procedimientos que buscan evitar conflictos de intereses relacionados con la

confidencialidad de los procesos, la obtención de información. Brochure informativo Institucional.

1.3 INTRODUCCIÓN:

La Comunicación es el proceso más importante que puede producirse en una sociedad, donde es imprescindible contar con un conectivo social que favorezca la convivencia, el desarrollo individual y colectivo. El presente trabajo aborda la Comunicación Organizacional como una herramienta de gestión empresarial, que se constituye en elemento activo y estratégico para las instituciones públicas y privadas.

El tema de la comunicación organizacional como eje central de los relacionamientos en las empresas, tiene interés primordial ya que está conectada a todas las actividades internas y externas de la empresa. Siendo sus principales protagonistas las personas con sus expresiones, opiniones, actitudes y comportamientos, el tema manifiesta importancia e interés en el campo psicológico y de desarrollo organizacional, al profundizar en el conocimiento del ser humano y de los elementos que conforman su ambiente de trabajo.

La presente propuesta se apoya en el modelo conceptual de comunicación estratégica de la autora Sandra Massoni, aplicado con buenos resultados en instituciones públicas y privadas de algunos países latinoamericanos. Se estableció relaciones complementarias con la Teoría “Y” del profesor Douglas McGregor, en lo que refiere a la motivación e integración y otros aspectos relevantes de la comunicación interna.

Otras fuentes destacadas: Robbins con aportes en los temas de escucha empática y comunicación asertiva; Francisco Garrido con metodología para el desarrollo de la estrategia e importancia de la cultura corporativa. Marisa Del Pozo, cultura empresarial y comunicación interna.

Sandra Massoni (2007) opina que “...la comunicación es el momento relacionante de la diversidad sociocultural”. (p. 35). Al intervenir en la dinámica

social con diversos medios y herramientas, se construyen espacios y procesos permanentes de mejoramiento en este ejercicio vital para las sociedades y las instituciones, puesto que “la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño”. (Rodríguez, 2012, p. 11).

El proyecto pretende lograr un mejoramiento de las habilidades comunicacionales del equipo operativo de Consultoría, a través del Training de comunicación que consiste en ejercicios vivenciales que propician una interrelación saludable de sus miembros, comunicación asertiva y mejoras en el clima laboral. Con su aplicación y práctica se busca reforzar valores de su cultura organizacional, que sean apoyo en la comunicación eficaz de la Consultora Samper. En la metodología se realizaron entrevistas, grupo focal, training de comunicación (ejercicios vivenciales), cuyo diseño y aplicación constituyen el aporte personal en la propuesta, ya que se elaboraron conforme a los requerimientos y necesidades de la empresa, así como el plan de mejoramiento.

La comunicación organizacional debe favorecer la participación interna de sus colaboradores, mejorando sus prácticas e incrementando el compromiso con sus relacionados.

Es por ello que la Consultora Samper Head Hunting, en procura de mejorar estos aspectos, considera la necesidad de contar con nuevas estrategias y un modelo flexible que le permitan reorientar el tema.

1.4 ANTECEDENTES:

En el mundo actual, las organizaciones deben buscar las estrategias adecuadas para ser más productivas y competitivas dentro de un mercado dinámico y de exigencias mayores, lo que hace necesario evaluar periódicamente sus procesos internos y encauzarlos con una visión diferente, para mantener la empresa a la vanguardia. En este entorno cambiante, el modelo conceptual de Massoni propone innovar, aplicar nuevas estrategias que permitan ver nuevos planos de la realidad, indagar otros puntos de contacto que aporten horizontes diferentes. (Massoni, 2011, p. 24).

El clima laboral es un termómetro indudable de la situación interna en las organizaciones y los procesos de comunicación influyen directamente en ellos en la consultora los últimos años se han manifestado algunos signos de malestar en su ambiente, como: desmotivación de los colaboradores, rumores y malentendidos, barreras en la comunicación con directivos, alta rotación, afectando el desempeño y resultados esperados en productividad.

Situación que determina la necesidad de evaluar sus procesos internos, y establecer un diagnóstico de la problemática actual de comunicación, para implementar una estrategia diferente.

Detectar a tiempo los problemas y dificultades en el ambiente organizacional es deber y tarea de los líderes, para propiciar los cambios necesarios en beneficio de sus recursos humanos y de los objetivos de la empresa. De otro modo, al persistir esta situación sin una intervención oportuna y apropiada, en la comunicación pueden darse distorsiones y actitudes poco constructivas que la deterioren irremediablemente, el ambiente puede llegar a ser hostil, con efectos lamentables para la empresa.

En este contexto, se configura la elaboración del Training de Comunicación como una acción inmediata para reforzar las estrategias establecidas en la organización, haciendo énfasis en los aspectos que, de acuerdo al diagnóstico, permitan espacios para realizar ajustes y cambios.

La propuesta pretende proporcionar una guía que promueva mayor fluidez en la interrelación de sus miembros, a través de un modelo de comunicación dinámico basado en la participación activa, motivación e integración del equipo, con la práctica de la escucha empática para promover una comunicación asertiva.

Por otro lado, enfoca el tema de la comunicación como una actividad que abarca la relación armoniosa con todos los miembros de la organización: directivos, equipos multidisciplinarios y clientes externos.

1.5 JUSTIFICACIÓN:

La Comunicación Organizacional es un tema primordial que debe basarse en una planificación estratégica que asegure la fluidez con todos sus actores, por lo cual, este modelo “debe ser un traje a medida de las necesidades de cada empresa o de las particularidades de cada institución”. (Bel Mallén, 2005, p.18). Su eficacia estará basada en la estructura formal de la empresa y el liderazgo, que marca su estilo de dirección. En el proceso de comunicación interna, la integración y motivación de los colaboradores constituyen un elemento esencial, para contar con su participación efectiva en el logro de objetivos institucionales.

Para la Consultora Samper Head Hunting, los términos eficacia y competitividad son parte de su cultura organizacional, y para mantener vigentes estos estándares de calidad deben propender a un mejoramiento sostenido. La Empresa desarrolla sus actividades en el mercado de servicios especializados en la búsqueda de talento humano, su fortaleza está centrada en el equipo operativo conformado por Consultores Senior, Junior, y Trainees, quienes realizan el trabajo de búsqueda, contacto y seguimiento de los candidatos para ubicarlos en las empresas de los clientes externos. Por tanto, se requiere mantener un relacionamiento aceptable entre sus miembros, con buenas prácticas de comunicación, que faciliten el ejercicio de la misma a todo nivel.

Con estas consideraciones, la Consultora Samper Head Hunting a través de la Gerencia Regional de Consultoría, decide evaluar el tema de comunicación del área, para resolver a tiempo los problemas que se detectan.

El modelo conceptual de Sandra Massoni, se refiere a la Comunicación interna definiendo la problemática principal y los cambios que deben aplicarse para conseguir que sus actores, de acuerdo con los contextos, tengan una visión diferente del relacionamiento como “„un espacio de encuentro que implica tanto acciones como sentidos compartidos..” (Massoni, 2011, p.24).

Con este enfoque se propenderá a incrementar estos espacios, así como actividades de socialización a fin de establecer relacionamientos y promover

conductas proactivas en todos los niveles. Esto facilita trabajar articuladamente y mantener buenas relaciones laborales, ya que sin duda “..el factor más importante que enlaza el nivel gerencial con el operativo, es la comunicación”. (Robbins, 2009, p.519).

Al ser un ejercicio inevitable en la organización, se procura que la misma se produzca dentro de condiciones de claridad, intención y comprensión. El modelo de Massoni, facilita transformaciones en base a una planificación permanente de acciones y programas con impacto interno y propone innovaciones, involucrando a todos los colaboradores, lo cual posibilita su adaptación al caso de la Consultora Samper Head Hunting.

Manejar la comunicación en equipos resulta más complejo, pues se trata de canalizar diversidad de criterios, ideas y opiniones, llegar a consensos y acuerdos favorables, mediante la práctica de la escucha empática que conduce a una comunicación asertiva. En este aspecto, y complementando el modelo de Massoni, se consideran los aportes de Robbins para “saber escuchar”, en razón de que se presentan en la empresa, barreras en la comunicación entre directivos y el equipo operativo de consultoría.

En la teoría “Y”, McGregor señala la importancia de la motivación e integración tanto del equipo humano como de sus necesidades e intereses con los objetivos de la organización. Manifiesta además, que no existen límites para la colaboración, pero ello requiere que la administración sea creativa para reconocer el potencial de sus recursos. (McGregor, 1960, citado en Cutcher-Gershenfeld, 2007, p. 60 - 66).

Este reconocimiento tangible o intangible, debe manifestarse por parte de los directivos, impulsando el crecimiento y desarrollo de sus recursos humanos, bases de la empresa. La teoría “Y” propone esta visión gerencial flexible que puede abrir otras posibilidades a las políticas internas de la organización. Con este planteamiento, se pretende abordar la problemática actual de desmotivación y alta rotación en los recursos humanos, y reforzar su cultura organizacional para lograr mayor compromiso de los colaboradores, alentados siempre por sus directivos a desarrollarse y crecer con todas sus capacidades, de forma que

contribuyan al éxito de la empresa. (McGregor, 1960, citado en Cutcher-Gershenfeld, 2007, p. 75).

Desde el punto de vista personal, se considera el tema como un reto interesante de desarrollar tanto en la investigación, en el complemento y acoplamiento de las teorías mencionadas, como en su aplicación práctica en la Consultora Samper Head Hunting. Esta oportunidad permite demostrar el conocimiento académico adquirido en la Facultad, en temas de especialidad como Desarrollo Organizacional y en la aplicación de la Psicología en talento humano, que se concretan en este trabajo como un aporte personal.

1.6 DIAGNÓSTICO:

Para establecer el diagnóstico de la situación actual en cuanto a la comunicación organizacional en la consultora, las herramientas que se usaron para el levantamiento de información fueron: (*entrevistas, grupo focal*). En donde se mantuvieron reuniones individuales y con el equipo del Área de Operaciones g

Con la información obtenida en las entrevistas y los criterios expresados en el grupo focal, se conforma el siguiente diagnóstico.

El problema principal detectado es la falta de apertura y confianza de parte de los directivos hacia los consultores y colaboradores en general, que constituye una barrera en la comunicación de doble vía, no existe fluidez en la comunicación interna. Como consecuencia la información emitida desde la dirección no es clara, precisa y oportuna, dando lugar a interpretaciones, rumores y malentendidos que generan malestar e incertidumbre en el clima laboral.

Otros problemas se refieren a los reconocimientos de índole monetaria o no monetaria, que no son canalizados de manera que representen un incentivo positivo permanente, para que los colaboradores se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa. Por otro lado, no existe formalidad al momento de proporcionar una retroalimentación, ya que no existen parámetros internos establecidos para hacerlo con el equipo y de manera individual.

El interés de los directivos para escuchar las ideas y sugerencias de sus colaboradores, no se concreta en hechos o actitudes que determinen un cambio o mejora en diversos aspectos internos de la empresa. No se dan respuestas oportunas a las demandas planteadas.

Hay ausencia de un área de Recursos Humanos cuya función sea coordinar, planificar y programar actividades de socialización y capacitación, orientadas a fomentar una comunicación efectiva entre directivos, consultores y colaboradores.

Existe desmotivación en el ánimo de los colaboradores, quienes perciben que no existe un trato personalizado, ni un genuino interés por su bienestar de parte de los directivos.

1.7 OBJETIVOS:

1.7.1 OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un Training de Comunicación basado en el Modelo Estratégico de Sandra Massoni, el mismo que permitirá proporcionar métodos y herramientas ajustados a los objetivos de la Empresa, encaminados a optimizar y fortalecer los niveles comunicacionales de interacción entre los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, de la ciudad de Quito, para mejorar el ambiente laboral.

1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual en la comunicación organizacional de la Consultora Samper Head Hunting.
- ✓ Trabajar los aspectos más relevantes por medio de las entrevistas realizadas a los colaboradores.
- ✓ Indagar la situación comunicacional del equipo por medio del grupo focal o focus group.
- ✓ Proponer un plan de mejoramiento comunicacional adecuado para fomentar mayor efectividad en la interacción entre los colaboradores.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Uno de los conceptos clave en la Comunicación Organizacional es el aspecto de relacionamientos. En el ámbito laboral, se refieren al establecimiento de nexos y lazos que facilitan la comunicación entre colaboradores para compartir y dar información, establecer contactos, diálogos y acuerdos, pues todo ejercicio de comunicación constituye “..el proceso de construcción de una relación”. (Massoni, 2007, p.37).

La buena comunicación se establece “cuando hay claridad de comprensión entre los sujetos que intervienen en el proceso, aun cuando no exista acuerdo”. (Robbins, 2009, p.520). Los fundamentos del autor constituyen un aporte significativo en la propuesta, complementa aspectos y elementos de la comunicación que deben tomarse en cuenta, tales como: barreras que impiden su fluidez, escucha empática y comunicación asertiva. El entendimiento está enfocado a la intención y actitud de la persona al enviar o recibir un mensaje, ya que de ello depende que se establezcan acuerdos. Para fomentar la comunicación asertiva en la organización, es necesario capacitar a los colaboradores en el ejercicio de entender bien el mensaje antes de dar una respuesta. La esencia de la escucha empática consiste en saber escuchar con la intención de “..comprender profunda y plenamente a la otra persona, tanto en el plano emocional como intelectual”. (Robbins, 2007, p.524).

La empatía o actitud de comprender al otro para lograr un relacionamiento positivo, persigue lograr un nivel de conciencia del problema existente, de manera que todos los involucrados participen activamente en las propuestas de cambio, para encontrar soluciones.

En este sentido, el modelo conceptual proporciona una planificación por objetivos de conocimiento que resulta ser “previsora, racional, flexible y promotora de cambios a corto, mediano y largo plazo” (Massoni, 2007, p.166), en la cual involucra a todos los actores y promueve en forma continua, cambios e innovaciones tendientes a mejorar la eficacia de la Comunicación Organizacional.

Los valores, creencias y normas conforman la cultura propia de cada institución, dando razón a la actividad e identidad de la empresa, la comunicación es parte de ella. “La cultura empresarial determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna, y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes.” (Del Pozo Lite, 2004, p.259). Al respecto la autora aporta con la propuesta señalando la importancia que reviste el cambio de hábitos arraigados en los procesos internos de la organización, señalando que es tarea de los líderes propiciar cambios con el objeto de reorientar la cultura hacia las necesidades presentes. (Del Pozo Lite, 2004, p. 260).

Una cultura corporativa fuerte se orienta a motivar y estimular a sus colaboradores en la consecución de objetivos y valores comunes, entregando a su vez, recompensas y reconocimientos. Esta estrategia promueve la integración del equipo humano, facilitando su relacionamiento y colaboración. (Garrido, 2008, p.54). McGregor en la teoría “Y” enfoca el lado humano de los colaboradores razón por la que sigue vigente.

Sus principios de motivación e integración propenden a lograr una actitud positiva y abierta de las personas, a participar en los cambios y asumir mayor compromiso con los objetivos de la organización.

Estos aspectos fomentan un buen ambiente laboral donde la comunicación se desarrolla en reciprocidad, confianza y consideración, en consecuencia, la empresa será más efectiva en conseguir sus metas. (McGregor, 1960 citado en Cutcher-Gershenfeld, 2007, p.69).

Los temas y autores mencionados constituyen el fundamento teórico de la propuesta, como modelos y como complementos, ya que en razón de los resultados evidenciados en el diagnóstico, son aplicables como herramientas para configurar la estrategia de comunicación, que se ajustará a la situación actual de la empresa.

2.1 MODELO CONCEPTUAL DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE MASSONI:

El Modelo de Comunicación Estratégica de Massoni está fundamentado en tres movimientos y siete pasos que se describen a continuación.

2.1.1 Primer Movimiento:

Se refiere a la dimensión de la comunicación como información a la comunicación estratégica.

2.1.2 Paso 1:

Superar el malentendido de la transferencia en la comunicación, es decir que al compartir información, esta debe ser comprensible para el otro y ello requiere el manejo de lenguaje y códigos entendibles por todos, así como la buena disposición del emisor y del receptor. Es importante también saber el momento oportuno para establecer contacto con otros y lograr que nuestro mensaje sea bien entendido. (Massoni, 2007, p.167-169).

2.1.3 Paso 2:

Se refiere al buen manejo de los canales de comunicación, es decir a la eficacia al transmitir la información de uno a otro colaborador, utilizando una buena estructura en la distribución de información y datos, de forma que sean entendidos con el mismo sentido y significación con que el emisor los envía, evitando suposiciones equivocadas.

2.1.4 Paso 3:

Los mensajes actúan potenciando o neutralizando ideas que ya estaban en el contexto. La lectura por parte del receptor completa el sentido o significación de un mensaje, en este ejercicio intervienen su conocimiento, experiencias, valoración y formas de reconocimiento del mundo. Este es un proceso dinámico donde es posible intervenir en los conceptos a través de los patrones a través de los cuales se va a leer la información.

2.1.5 Paso 4:

Reconocer matrices socio-culturales o lógicas de funcionamiento de los actores involucrados. La matriz es un sistema de asimilación que guía el comportamiento para establecer la comunicación. Los componentes de cada matriz son los actores (personas, grupos); modos (formas de comunicación, códigos, redes de interacción); espacios (lugares de intercambio, circulación); saberes (visión del problema, conceptualización, destrezas). Todo ello determina los intereses y necesidades (valoración de los aspectos del problema de acuerdo a las lógicas de funcionamiento de la organización).

2.2 SEGUNDO MOVIMIENTO:

De la comunicación como transferencia a la comunicación como espacio relacionante de la diversidad socio-cultural. Este ejercicio abarca todos los temas de vida social y por ende organizacional, es el lugar o escenario donde sus miembros desarrollan voluntades de diálogo y participación con el fin de conseguir metas y objetivos institucionales. (Massoni, 2007, p.169-172).

2.2.1 Paso 5:

La Comunicación en equipos multidisciplinarios.

Esta forma de relación requiere de un aprendizaje que permita aplicar diferentes técnicas de comunicación entre equipos interdisciplinarios de manera que el intercambio de diversos puntos de vista, faciliten la resolución de temas prioritarios para la organización. Para ello, es necesario contar con una estrategia de comunicación que defina políticas internas, planes de acción y su modalidad de implementación.

2.2.2 Paso 6:

La estrategia de comunicación es un espacio de encuentro de los actores.

Una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión que trabaja en convocar a los colaboradores de una organización, y reconociendo sus diferencias trata de evitar malentendidos en el ejercicio de la comunicación.

Esta propuesta de entendimiento responde a los intereses y necesidades actuales del otro con quien establezco el diálogo o conversación. El diagnóstico comunicacional permitirá conocer las posibilidades actuales y potenciales de participación de los distintos actores sociales, en torno al problema que se pretende resolver.

2.3 TERCER MOVIMIENTO:

Relaciones de la organización con su entorno. (Massoni, 2007, p.173-174).

2.3.1 Paso 7:

Cómo iniciar la conversación. Toda estrategia de comunicación persigue una finalidad, un objetivo que motiva a poner en práctica esta herramienta para lograr las transformaciones que se proponen, para lo que es necesario contar, por un lado, con la dimensión de lo simbólico (mensajes, palabras, imágenes, etc.) y por otro, con lo material (prácticas, rutinas, canales, soportes), que permitan reconocer y analizar un problema desde muchos aspectos.

En todo problema influyen algunos factores asociados, y a la vez, se determinan varios niveles del mismo: síntomas, causas próximas y básicas.



Fuente: Modelo Sandra Massoni modificado y elaborado por Lorena Uría

En resumen, el modelo conceptual que propone la autora inicia diferenciando la comunicación como fuente de información, y como elemento relacionante de la diversidad socio-cultural de sus actores, a través de cuatro pasos donde:

1. Superar malentendidos.
2. Reposicionar los canales de comunicación.
3. Explorar el alcance de los mensajes con respecto a las ideas que están en el contexto.
4. Reconocer las lógicas de funcionamiento en la comunicación de los actores involucrados.

Se concede importancia a la participación de los miembros en la organización, tanto a nivel individual como en equipo, a su voluntad de relacionarse y dialogar en distintos espacios que involucren a la institución y sus

objetivos. Propone reconocer los diversos factores que están relacionados con el problema, y en base a su comprensión, diseñar una estrategia que proporcione soluciones y respuestas adecuadas.

Complementando los planteamientos del modelo de Massoni, se incluyen los de la Teoría “Y” de Douglas McGregor, referentes a la integración del recurso humano, como impulsores de su participación activa.

2.4 TEORÍA “Y” DE INTEGRACIÓN DE METAS INDIVIDUALES Y DE LA ORGANIZACIÓN

El principio central de la Teoría “Y” es la integración de necesidades individuales con las de la organización, que supone la creación de condiciones tales que los colaboradores puedan alcanzar mejor sus metas personales, al dirigir sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. Para ello se requiere que “..tanto las necesidades de la organización como las del individuo sean reconocidas”. (McGregor, 1960, citado en Cutcher - Gershenfeld, 2007, p. 60).

En su investigación sobre conductas laborales, el autor llegó a la conclusión de que la motivación en la persona no consiste solamente en lograr recompensas económicas, reconocimientos y beneficios, sino también en gozar de auto-control y auto-dirección, lo cual supone integrar los objetivos individuales con los de la organización. A partir de la conducta humana derivada de la Teoría “Y”, los directivos y colaboradores serán responsables de establecer los siguientes modelos de comunicación interna:

1. Los mensajes alcanzarán una trayectoria ascendente, descendente y horizontal en la organización.
2. La toma de decisiones se encontrará descentralizada, es decir que se harán en todos los niveles de la organización.
3. Feedback en dirección ascendente, la dirección y las gerencias escuchan.

4. La interacción con los colaboradores será frecuente, dentro de un ambiente cordial y respetuoso.
5. El flujo de mensajes será claro, preciso y oportuno para cumplir con los requerimientos de los colaboradores y facilitar su labor.
6. Toma de decisiones acertadas, basadas en información y mensajes coherentes que provengan de todos los niveles de la organización.

Este sistema de comunicación interna es abierto, fomenta un ambiente de confianza, reciprocidad y desarrollo, descartando la propagación de rumores.

Otro principio importante de la Teoría “Y” es enfocarse en la naturaleza de las relaciones, ya que el clima laboral refleja no solo el tono de estas relaciones, sino que es producto directo de las interacciones diarias. Los colaboradores harán uso de la comunicación para interactuar, transmitir y recibir información, instrucciones o documentación en todos los niveles, esta función esencial se debe mantener y mejorar de manera permanente en el entorno empresarial. El proceso de comunicación se inicia en la fuente que codifica el pensamiento. El mensaje puede afectarse en su dimensión, de acuerdo a la manera como se utilicen las siguientes condiciones:



Como en todo proceso, en la comunicación existen barreras que impiden su fluidez, actitudes que la entorpecen y deben evitarse. Las más frecuentes son:

1. Mandar, ordenar en lugar de reflejar comprensión del problema.
2. Ofrecer soluciones o sugerir soluciones cuando no es pertinente.
3. Advertir, amonestar o amenazar haciendo uso del poder.
4. Moralizar o predicar con una perspectiva superior.
5. Persuadir, argumentar para influir en las opiniones del otro, en lugar de comprender y respetar.
6. Juzgar, discrepar, criticar o culpar. Provoca una reacción negativa.
7. Alabanza inapropiada, haciendo una valoración exagerada.
8. Insultar, ridiculizar logrando que el interlocutor se sienta incómodo.
9. Centrarse en la persona y no en el problema.
10. Distraerse o bromear respecto de un problema, en lugar de ayudar a resolverlo o explicarlo.
11. Interrogar, indagar, es decir actuar como detective que intenta descubrir causas o motivos, provocando una actitud a la defensiva de la otra parte.
12. Favorecer, condescender. Actuar guiados por simpatías o favoritismos.

Además de las actitudes mencionadas, existen otros factores que impiden una comunicación efectiva. Se mencionan entre ellos:

- a. *Filtrar información.* Manipular la misma para hacerla parecer más favorable ante el receptor.
- b. *Percepción selectiva,* donde el receptor proyecta sus intereses y expectativas al decodificar el mensaje.
- c. *Emociones,* el receptor interpreta el mensaje dependiendo de su estado de ánimo.
- d. *Lenguaje,* las palabras tienen distinto significado y definición de acuerdo a variables evidentes: edad, educación y antecedentes culturales.
- e. *Cultura nacional,* la comunicación interpersonal se establece de distinta manera en cada país del mundo.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 PARTICIPANTES:

Los actores principales de las actividades son los colaboradores del Área de Operaciones: Consultores Senior, Junior, Trainees. La convocatoria a participar en esta propuesta se realizó a todo el equipo, con la autorización correspondiente. Cabe indicar que debido a los horarios y actividades que se desarrollan a diario en la consultora como: reuniones, presentaciones con clientes, y la responsabilidad laboral de algunos consultores en asuntos puntuales ya programados, impidieron su asistencia a ciertas actividades realizadas. Dentro del período en el que se realizó el “Grupo Focal” y el “Training de Comunicación”, dos consultores se desvincularon de la organización.

3.2 MEDIOS DE APOYO:

Se utilizaron los siguientes materiales: grabadora, cámara de fotos para registrar las actividades realizadas con los colaboradores, laptop, infocus y el espacio físico: la sala de reuniones en donde se llevó a cabo el “Grupo Focal” y “Training de Comunicación”. Es importante mencionar que por motivos de confidencialidad, las fotos y grabaciones son de uso interno de la empresa.

3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS:

Se realizó una investigación cualitativa con el fin de obtener, en primer lugar, el diagnóstico de la situación comunicacional de la organización, en la misma se utilizaron las siguientes técnicas: (*sensibilización, entrevista profunda, grupo focal*).

Luego se analizó la información recabada para proceder a la elaboración y diseño del *Training de Comunicación*, el mismo que consiste en el desarrollo práctico de ejercicios vivenciales. Cabe mencionar que las técnicas utilizadas fueron adaptadas

a las necesidades de la empresa, todas tienen fundamento en el modelo conceptual de Massoni, complementando con algunos planteamientos de McGregor y Robbins.

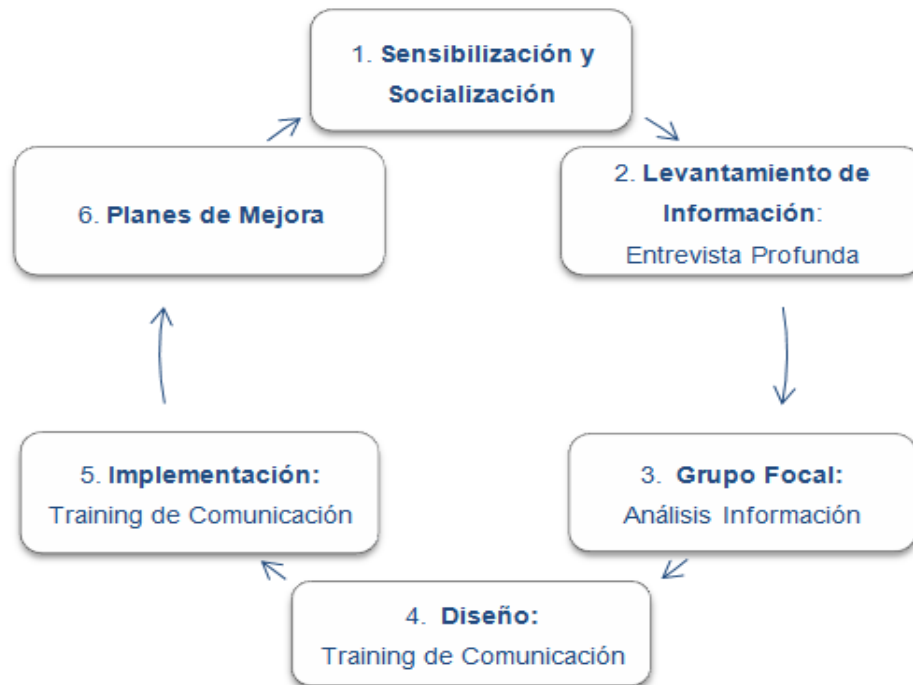
A continuación un cuadro descriptivo de las fases, actividades que se aplicaron, y materiales utilizados.

3.3.1 CUADRO FASES

FASES	ACTIVIDADES	MATERIALES	RESPONSABLE
SENSIBILIZACIÓN	Dar a conocer el proyecto a los colaboradores con una explicación breve sobre las herramientas a utilizar.	N/A	Consultor
ENTREVISTA (LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN)	Reunión individual con cada colaborador en la que se realizaron ciertas preguntas o afirmaciones relacionadas en relación a la Comunicación Interna de la organización basado en el modelo de la autora para recopilar información que ayude a determinar la situación de la empresa.	Grabadora, apuntes	Consultor
GRUPO FOCAL	Reunión con el equipo del Área de Operaciones, donde los consultores participaron en base a las preguntas que se realizaron con la información recabada en la entrevista.	Sala de reuniones, Grabadora, apuntes	Consultor
TRAINING DE COMUNICACIÓN (APLICACIÓN)	Es una guía comprensiva de los ámbitos de Comunicación, por medio de ejercicios vivenciales	Sala de reuniones, infocus, laptop	Consultor
PLANES DE ACCIÓN	En base a los resultados es la propuesta que se pone a consideración a la empresa en cuanto a la Comunicación interna	Reporte final	Consultor

Fuente: Elaborado por Lorena Uría

En el siguiente esquema se detallan los pasos que se siguieron para obtener el diagnóstico y las herramientas que se aplicaron.



Fuente: Elaborado por Lorena Uría

La información recopilada mediante la aplicación de diversas herramientas, constituye la base para establecer el diagnóstico comunicacional del Área Operativa de la organización. Luego de analizarla, se organizaron los datos para determinar los problemas y necesidades persistentes en la comunicación interna, así como para la elaboración del plan de mejora que se propone para la implementación de cambios o transformaciones que permitan el desarrollo sostenido de la empresa. La decisión final para la aplicación del plan de mejora es de los directivos.

3.4 SENSIBILIZACIÓN Y SOCIALIZACIÓN:

Al emprender un proyecto con propuestas de cambio o mejoras, fue importante realizar el proceso de sensibilización, de manera que todos los miembros tomen conciencia de las dificultades o barreras que existen en el tema de la comunicación interna, y así promover la participación activa con aportes y sugerencias.

3.4.1 DESCRIPCIÓN:

Se reunió al equipo de consultores y mediante una charla explicativa se dio a conocer la importancia y alcances del proyecto, su finalidad, técnicas a aplicarse, todo acorde al modelo propuesto; así como las instrucciones para su participación en el proceso. Con esta actividad se buscó socializar el tema y obtener el compromiso de los colaboradores para su correcto desarrollo.

3.5 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN:

Es un punto de partida importante para detectar de forma oportuna los aspectos más relevantes para trabajarlos, y realizar un enfoque oportuno dentro de la comunicación interna.

La información obtenida con este ejercicio constituyó la base o estructura a partir de la cual, se orientó la propuesta de mejoramiento en el área o tema que se determine necesita reforzarse.

3.5.1 ENTREVISTA:

Es un diálogo estructurado en donde se intercambia información entre las partes involucradas, lo cual permite conocer la percepción sobre la manera como se produce la comunicación interna en la organización. Se mantuvieron reuniones formales con cada uno de los Consultores, lo cual permitió conocer de manera directa, la expresión personal y la percepción de cada colaborador sobre la situación actual de la comunicación en el Área Operativa

El tipo de entrevista que se uso fue:

3.5.2 Entrevista de Investigación:

Consistió en plantear a los interlocutores, de formar verbal y directa, varias interrogantes sobre un tema en particular, para recabar la información requerida. El propósito de la entrevista fue descubrir sentimientos y opiniones de los colaboradores, sobre diversos aspectos que se relacionan con la comunicación

interna y la manera cómo interactúan dentro de la organización. Por otro lado, en cada pregunta también se estableció un rango del uno al cinco para conocer la percepción de cada participante.

3.5.3 ANTECEDENTES:

ENTREVISTAS		
Tiempo	# Entrevistados	Cargos Entrevistados
30 - 60 minutos	11 Personas	Área Consultoría: (4) Senior; (4) Junior, (3) Trainees

Fuente: Elaborado por Lorena Uría

Para la entrevista se elaboraron las preguntas (*subdimensiones*); ver (*Anexo 6.1.*) en base a los tres movimientos propuestos en el modelo conceptual de Massoni:



3.5.4 BENEFICIOS DE LA ENTREVISTA:

Facilitar que los colaboradores puedan expresar su criterio y punto de vista en forma directa, espontánea y voluntaria.

A través de las preguntas realizadas, se evaluó la percepción general que existe sobre la comunicación interna en la organización.

El aporte personal de cada consultor en la entrevista, proporcionó criterios importantes para la elaboración posterior del “Grupo Focal” y del “Training de Comunicación”, los mismos que refuerzan las propuestas de mejora en cada segmento. Se destaca la apertura y participación de los colaboradores al responder de manera genuina y abierta a la entrevista.

3.5.5 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA:

Los resultados de la entrevista se detallan en los cuadros de “Análisis Cualitativo” en los que se encuentra:

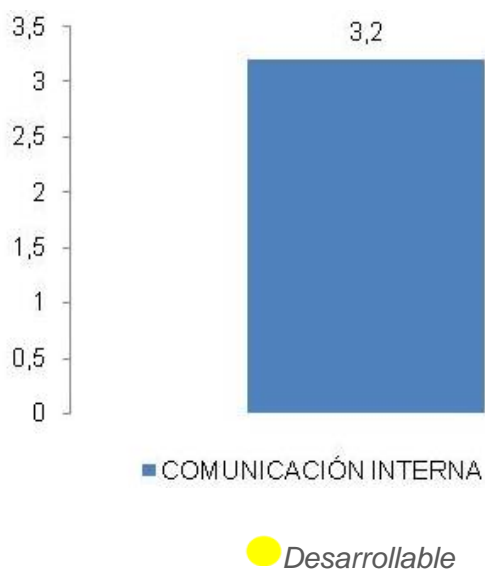
En primer lugar se han clasificado los resultados globales de acuerdo a cuatro criterios: verde (fortaleza); amarillo (desarrollable); anaranjado (debilidad media) y rojo (debilidad), con equivalencia e índice respectivos. De acuerdo con el resultado, la comunicación organizacional es un punto a desarrollar, al igual que las subdimensiones: transferencia de información, espacio relacionante y proceso de interacción, lo que significa que es necesario fortalecerlas.

En segundo lugar se muestra un cuadro donde se detallan las fortalezas y debilidades en el tema comunicación al cada cuadro corresponde a las tres subdimensiones de los tres movimientos del modelo.

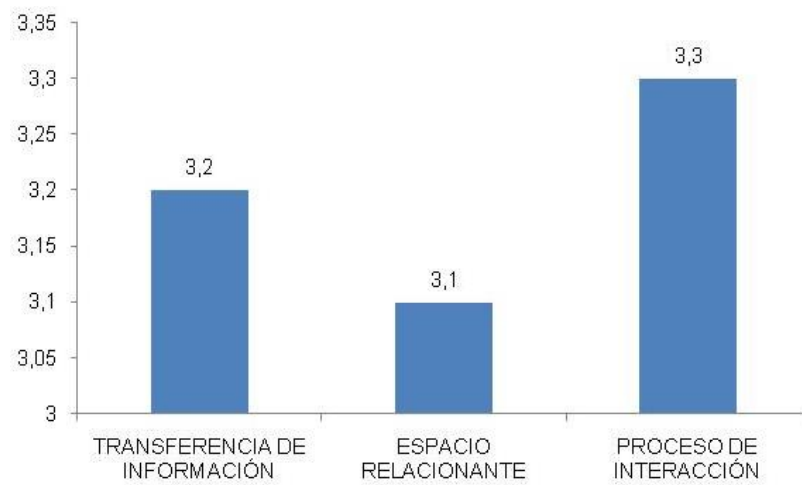
ANÁLISIS CUALITATIVO RESULTADOS

ÍNDICE	EQUIVALENCIA CUALITATIVA	CRITERIO
(4-5)	Fortaleza	●
(3-4)	Desarrollable	●
(2-3)	Debilidad media	●
(0-1)	Debilidad	●

DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

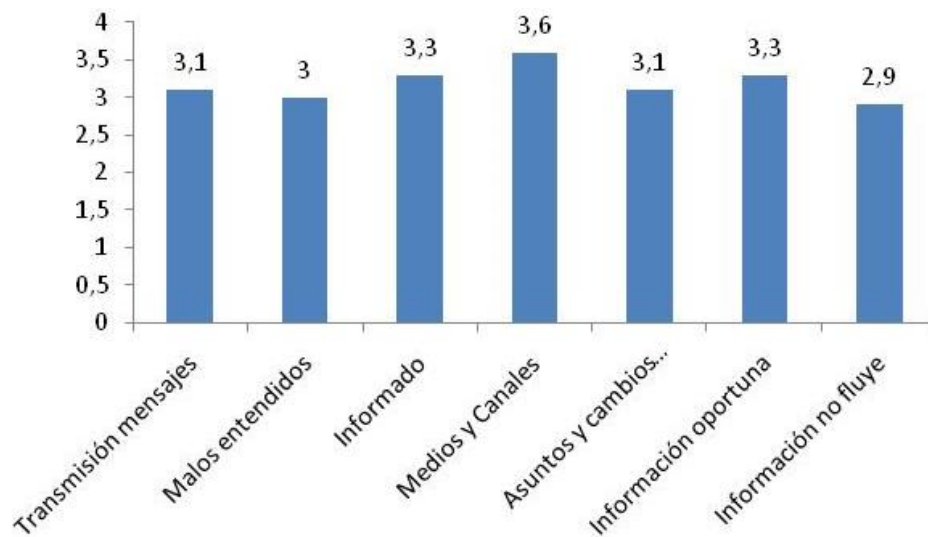


SUBDIMENSIONES:



● *Desarrollable*

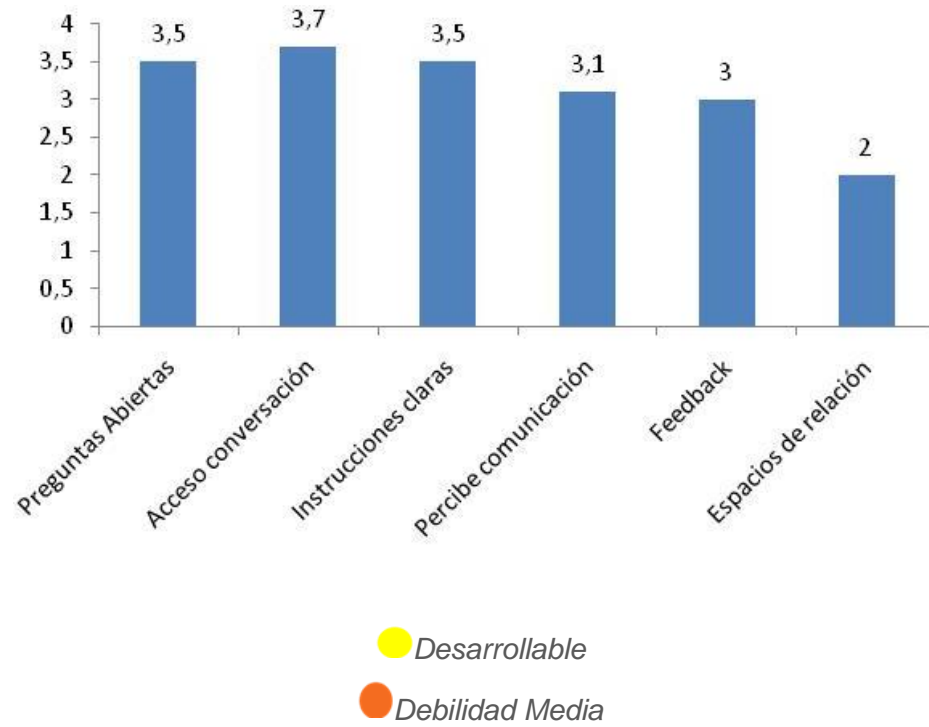
SUBDIMENSIÓN: TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN



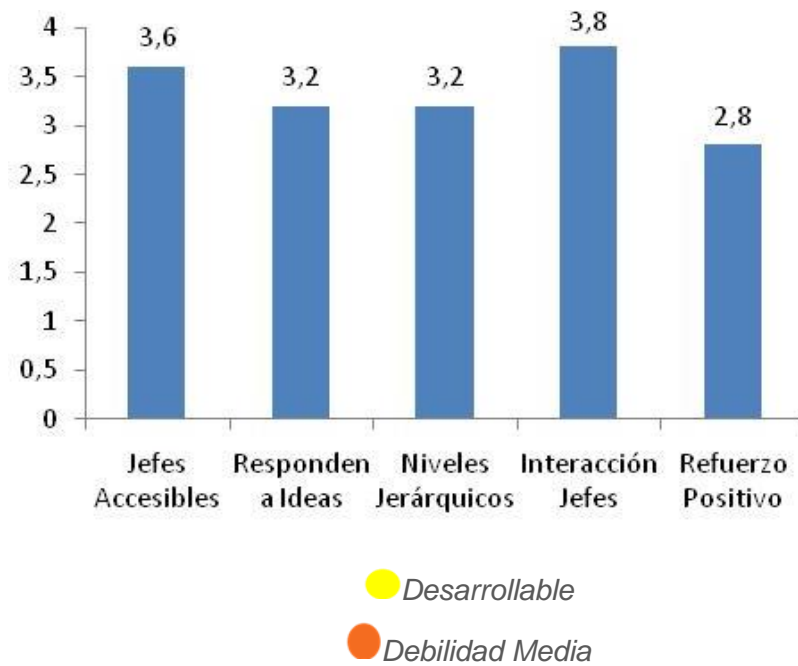
● *Desarrollable*

● *Debilidad Media*

SUBDIMENSIÓN: ESPACIO RELACIONANTE



SUBDIMENSIÓN: PROCESO DE INTERACCIÓN



ANÁLISIS CUALITATIVO

Subdimensión: Transferencia de Información

Fortalezas
<p>Los equipos de trabajo utilizan canales formales de conectividad tales como: (email, celulares, teléfono). Otros escritos como; documentos, (archivos, formatos). Los tiempos para el trabajo son flexibles.</p> <p>La transferencia de comunicación se realiza a través de reuniones periódicas formales.</p> <p>Existe apertura y trato amigable entre consultores y colaboradores.</p>
Debilidades
<p>La transferencia de información de directivos a colaboradores no fluye, es limitada, no es oportuna, no es clara, es incompleta.</p> <p>Crea malos entendidos y rumores porque se asume implícitamente la información. No hay la suficiente confianza para realizar preguntas o aclaraciones. Los rumores ocasionan confrontaciones y malestar en el clima laboral. Existe falta de voluntad para integrarse con los equipos multidisciplinarios.</p> <p>Se evidencia una carencia de entrenamiento al personal nuevo, y estos colaboradores carecen de información actualizada y real de los mercados.</p> <p>Falta estandarizar y actualizar la información general de la empresa, precisar funciones, capacitación e integración periódica.</p>

ANÁLISIS CUALITATIVO

Subdimensión: **Espacio Relacionante**

Fortalezas
<p>Existe un espacio físico en la empresa (cafetería), donde se comparten momentos de socialización durante el lunch a mediodía o un break en la tarde.</p> <p>La terraza al aire libre es también un espacio compartido como área de fumadores.</p> <p>Se dispone de una sala amplia como espacio de trabajo para las reuniones periódicas del equipo operativo. La misma es utilizada también para reuniones ejecutivas a nivel nacional y regional.</p> <p>Se resalta la intención de buscar espacios externos para realizar una mejor integración y socialización de los colaboradores.</p>
Debilidades
<p>La actitud individualista y distante de los colaboradores, determina que la función integradora de estos espacios, no se cumpla en forma satisfactoria.</p> <p>EL espacio físico destinado al área de trabajo es reducido, los ruidos generan falta de concentración y dispersión de la atención. No hay privacidad.</p> <p>Las actividades de relacionamiento programadas en espacios externos, no cuentan con una coordinación adecuada ni tienen una persona responsable que se encargue de planificarlas en forma adecuada, por lo que son informales. Los colaboradores no se sienten lo suficientemente motivados a participar en ellas con total agrado.</p>

ANÁLISIS CUALITATIVO

Subdimensión: Proceso de Interacción

Fortalezas
<p>En el equipo operativo están abiertos, hay una comunicación fluida, (consultores y staff operativo, a través de reuniones periódicas).</p> <p>Se da apertura para la integración, de parte de las Gerencias, reconociendo que existen esfuerzos para que el personal socialice.</p> <p>El equipo de colaboradores manifiesta compromiso con la misión institucional y logro de resultados, superando toda clase de obstáculos. Existe una comunicación horizontal que permite flexibilidad en las relaciones institucionales. La intención de interactuar está presente en la voluntad de los colaboradores, pero hace falta fortalecer su motivación.</p>
Debilidades
<p>La comunicación entre directivos y consultores no es satisfactoria, existen limitantes y barreras que impiden mayor fluidez. Falta de liderazgo y coordinación interna que dificulta la claridad en la comunicación.</p> <p>No existe un manual de procedimientos que norme y reglamente de manera estandarizada, las funciones y actividades propias de cada área. No se reconocen logros de manera adecuada, no se cumplen ofrecimientos, las ideas y sugerencias de mejoras no son acogidas por parte de las autoridades directivas. Las relaciones internas se manejan por simpatías y emociones. La falta de políticas de comunicación interna, crea vacíos y malentendidos.</p>

3.6 GRUPO FOCAL:

Es un estudio cualitativo en el que se reúne a un grupo de personas dirigidas por un moderador que sondea y ayuda al equipo a explorar y discutir sobre un tema con mayor profundidad. El grupo focal se utilizó con el fin de indagar y monitorear las actitudes, sentimientos, emociones, expectativas y reacciones de los consultores con respecto al manejo de la comunicación.

3.6.1 ANTECEDENTES:

GRUPO FOCAL		
Tiempo	# Participantes	Cargos
60 minutos	9 Personas	Área Consultoría: (3) Senior; (4) Junior, (2) Trainees

Fuente: Elaborado por Lorena Uría

En base a la información proporcionada en las entrevistas, se construyeron los elementos para la realización del grupo focal las preguntas se las encuentra en (Anexo 6.2.).

3.6.2 BENEFICIOS DEL GRUPO FOCAL:

Reunir al equipo de consultoría en un espacio relacionante, con el objetivo de rescatar criterios relevantes, expresiones o manifestaciones sobre el tema en cuestión, así como observar actitudes, comportamientos individuales y grupales.

3.6.3 RESULTADOS DEL GRUPO FOCAL:

Se observa un Análisis Cualitativo de cada subdimensión, se describe de a continuación:

ANÁLISIS CUALITATIVO

Subdimensión: Transferencia de Información

- ✓ *Dentro de este marco se trataron temas como: la manera cómo se generan malentendidos en la comunicación interna, sus efectos a nivel externo, tanto en los clientes como en la imagen de la empresa, manejo de políticas internas, estandarización de procesos*

Una de las mayores dificultades que se evidencian es que “se asume” la información a nivel general, porque no existe una comunicación clara y precisa por parte de la dirección.

Se determina que los procesos de transferencia de información y comunicación entre directivos y personal operativo, no fluyen de manera adecuada, porque no se han construido bases de confianza para superar algunas barreras existentes. Los consultores perciben que la información por parte de los directivos se maneja en forma confidencial, y no se evidencia su intención de mejorar la situación actual. Las ideas y sugerencias planteadas por los colaboradores en este sentido, se han escuchado pero no se concretan en acciones efectivas

Los malentendidos en la comunicación se originan cuando el consultor asignado a un proceso de selección, no levanta el perfil del cargo personalmente sino a través de los directivos. En este caso, la información de los requerimientos del cliente no se transmiten de forma clara y precisa, generando suposiciones en el Consultor encargado del proceso.

En el equipo de consultores la interrelación diaria facilita el diálogo y los acuerdos, pero se producen malentendidos con otros relacionados como las gerencias o la dirección. La naturaleza del trabajo en el área operativa determina exigencias y alta presión, lo que provoca reacciones que constituyen barreras en la comunicación.

Es necesario socializar y cumplir con mayor rigor las políticas internas de la empresa, ya que a pesar de estar establecidas son ignoradas, creando dificultades para el consultor en el manejo de tiempos y recursos para cumplir con eficacia el proceso asignado, considerando que el desempeño laboral se califica por resultados.

Si bien es cierto las políticas internas son un procedimiento referencial, sin embargo, desde la dirección se transforman en una disposición mandatoria, sobre todo en el manejo de tiempos para un proceso selectivo con determinados clientes.

ANÁLISIS CUALITATIVO

Subdimensión: Espacio Relacionante

✓ *Dentro de este marco se trataron temas como: necesidad de una persona en el Área de Recursos Humanos. Actividades de socialización. Recibir un feedback formal.*

Se manifestó la necesidad de tener una coordinación adecuada para organizar las actividades de socialización de manera sostenida, a través de un área de Recursos Humanos. Se abordaron los requerimientos de los colaboradores en cuanto al espacio relacionante, en su opinión no existen los suficientes. Es evidente su voluntad de participar y cooperar en las actividades de socialización, para las cuales se dieron algunas sugerencias.

En cuanto a la retroalimentación, se expresa que debería ser formal y periódica, de manera directa por parte del jefe inmediato, es decir “face to face”, en la que se destaquen fortalezas y puntos de mejora, de manera que sea constructiva para el crecimiento de la persona.

ANÁLISIS CUALITATIVO

Subdimensión: Proceso de Interacción

✓ *Dentro de este marco se trataron temas como: aspectos que propician mayor interacción; comunicación asertiva.*

Los miembros del equipo operativo perciben que es necesario relacionarse con mayor frecuencia con los grupos que lo conforman, así como compartir la información que facilita el trabajo en los procesos de selección, ahorrando tiempo y esfuerzos. El trabajo de equipo se facilitaría con una comunicación empática, es decir, con un mayor conocimiento y comprensión de lo que hace el otro colaborador, para establecer un vínculo o lazo de relación laboral.

Hace falta buena actitud para comunicarse en equipos multidisciplinarios, esto permite ser solidario y flexible en momentos de presión, para compartir información o apoyo al compañero-a de trabajo.

3.7 DISEÑO DEL TRAINING DE COMUNICACIÓN:

Es la creación de un entrenamiento basado en ejercicios vivenciales, con el objeto de mejorar las habilidades comunicacionales del equipo y su interacción, a través de herramientas y prácticas encaminadas a obtener una participación activa. Para el diseño del Training se tomaron en cuenta los datos obtenidos de las entrevistas y el grupo focal, que revelan los temas que necesitan ser reforzados dentro de la comunicación. Con esta base se procedió a la elaboración de los ejercicios vivenciales, los mismos que están fundamentados en tres movimientos del modelo conceptual de Massoni, y se refieren a: transferencia de información, espacio relacionante y proceso de interacción. Los ejercicios están orientados al desarrollo de estos aspectos con el aporte de los actores.

El entrenamiento pretende sensibilizar a los colaboradores de la empresa sobre la existencia de un problema en su comunicación interna, resaltar aspectos positivos y negativos, y posibles soluciones. Informar sobre la estrategia que se propone a través de la aplicación del modelo de Massoni, y motivar su participación activa e interacción en los ejercicios.

Para realizar las actividades se tomaron en cuenta elementos como: disponibilidad de espacio físico y tiempo de los participantes, materiales a usarse que faciliten la dinámica de los ejercicios.

ANTECEDENTES:

TRAINING DE COMUNICACIÓN		
Tiempo	# Participantes	Cargos
240 minutos	9 Personas	Área Consultoría: (3) Senior; (4) Junior, (2) Trainees

Fuente: Elaborado por Lorena Uría

Los ejercicios y la presentación Power Point se encuentran en los (Anexos 6.3. y 6.4).

3.8 IMPLEMENTACIÓN TRAINING DE COMUNICACIÓN:

Para la implementación del Training se convocó al equipo de consultores en la sala de reuniones de la empresa, para informar la finalidad del mismo a través de una presentación, se explicaron los objetivos, el modelo conceptual y el procedimiento a seguir para el desarrollo de los ejercicios, se impartieron las indicaciones correspondientes a los participantes. Luego de cada ejercicio se realizó una reflexión y conclusiones. Participaron nueve colaboradores. La Agenda describe en detalle la realización de las actividades, hora, programa, material, facilitador y tiempo de duración de las mismas.

3.8.1 AGENDA:

ACTIVIDAD	HORA	OBSERVACIÓN	MATERIAL	FACILITADOR	TIEMPO
Bienvenida	8:30 8:35	Se recibió a los participantes		Consultor	5m
Información	8:35 09:00	Explicación Objetivos del Training y Modelo Massoni		Consultor	20m
Ejercicio 1 "El Crucero" Movimiento Uno	09:00 10:00	Explicación Ejercicio Reflexión y Conclusión	Se repartió los roles a cada participante	Consultor	60m
BREAK	10:00 10:30				30m
Ejercicio 2 "Gajes del Oficio" Movimiento Dos	10:30 11:30	Explicación Ejercicio Reflexión y Conclusión	Se repartió el ejercicio a cada grupo	Consultor	60m
Ejercicio 3 "Valorando a los colaboradores" Movimiento Tres	11:30 12:25	Explicación Ejercicio Reflexión y Conclusión	N/A	Consultor	50m
Cierre Final	12:25 12:30	Agradecimiento a los participantes por su asistencia.	N/A	Consultor	5m
Tiempo Total					240m

Fuente: Elaborado por Lorena Uría

3.8.2 BENEFICIOS DEL TRAINING:

Es una experiencia vivencial enfocada a buscar un mejor relacionamiento de los integrantes del equipo, permite la participación activa del grupo para alcanzar los objetivos de las dinámicas. Facilita tener un conocimiento más cercano de las capacidades de los colaboradores. Posibilita detectar los aspectos de mejora del equipo. Resalta habilidades de liderazgo.

Afianza el proceso de comunicación interna, al reconocer que existen barreras que pueden superarse con el entendimiento del punto de vista de la otra persona (empatía). Permite encontrar los puntos de acuerdo para reforzarlos. Los ejercicios son un aprendizaje en la transmisión de mensajes, en diferentes contextos.

3.8.3 RESULTADOS DEL TRAINING

En el cuadro adjunto se muestra un resumen de lo que se realizó en cada actividad. Se realizó un Análisis Cualitativo con cada ejercicio aplicado.

EJERCICIO	ACTIVIDADES	MATERIALES	RESPONSABLE
EJERCICIO 1 "El Crucero"	Situación emergente en un crucero de turismo, donde se tiene pasajeros de diversas nacionalidades e idiomas. Se debe informar de la emergencia y buscar soluciones. A cada participante se le asignó un rol a desempeñar. Trabajaron tres grupos.	Copias con la descripción de roles. Insignias de identificación.	Consultor
EJERCICIO 2 "Gajes del Oficio"	Se formaron tres grupos. Cada uno desarrolla un ejercicio relativo a actividades de trabajo cotidianas: visitas a clientes, levantamiento de perfiles, entrevistas. Grupo 1: "Samper" Grupo 2: "Háblame más bonito" Grupo 3: "Angustia Vasconez"	Copias con la explicación de la dinámica, para cada grupo.	Consultor
EJERCICIO 3 "Valorando a los colaboradores"	El ejercicio se refiere a la situación de una Empresa, cuyos directivos no consideran a sus colaboradores ni valoran el talento humano de los mismos.	Copias con la explicación de la dinámica.	Consultor

Fuente: Elaborado por Lorena Uría

RESEÑA:

El diseño y elaboración de los ejercicios constituyen un aporte personal de la estudiante, autora del proyecto. Su contenido responde a los requerimientos de las actividades desarrolladas por los consultores y tienen un sentido relacional con las situaciones cotidianas que enfrenta el equipo operativo, tanto en su interactuar interno como en el trato con sus entrevistados y clientes externos.

En los mismos se resaltan dos características principales: son vivenciales e interactivos. En consecuencia con el modelo propuesto, cada ejercicio pretende potenciar la habilidad y capacidad de comunicación de los colaboradores para desenvolverse en cualquier espacio y contexto, en forma individual y grupal, manteniendo una actitud mental flexible para interpretar códigos y lenguajes diferentes en la transferencia de la información.

El “poder y querer” de la estrategia comunicacional de Massoni se aplica en varios aspectos: el conocimiento de las propias capacidades proporciona ventajas en la respuesta y reacción inmediata ante una situación especial, así como la actitud con que se asume la comunicación con otros, venciendo barreras. Aceptar las limitaciones de los demás sin pretender cambiarlos es aprender a trabajar en equipo, es participar y concertar, crear espacios de conversación donde se produce una comunicación fluida. Trabajar identificando fortalezas y debilidades, pero sobre todo oportunidades para mejorar en base a acuerdos.

Cada participante es un actor que protagoniza un rol en el ejercicio, las situaciones propuestas son – de acuerdo al modelo- escenarios cambiantes cuyo objetivo es ofrecer una experiencia similar a la que enfrentan en su trabajo diario. La actuación es individual y grupal, lo cual permite la observación de actitudes y comportamientos en las dos categorías. El desarrollo apropiado de cada ejercicio se realiza a través de una dinámica que facilita la acción y expresión libre de los participantes. Sus opiniones se describen en el Análisis Cualitativo.

Finalmente, en el espacio de reflexión y conclusiones se manifiestan opiniones, experiencias y criterios personales, reconociendo los aspectos que deben mejorarse.

EXPLICACIÓN PRIMER EJERCICIO

“El Crucero”:

Se indica la finalidad del ejercicio, aclarando dudas de los participantes. Se procede a repartir la descripción de los roles que deben asumir dentro del mismo, identificando con una insignia a cada miembro del equipo. Se conceden diez minutos para informarse de la dinámica planteada para su desarrollo.

DESCRIPCION:

El ejercicio preparado para este efecto, describe la situación de un Crucero de turismo con pasajeros de diversas nacionalidades e idiomas, y su tripulación. Enfrentan una inundación repentina por un choque que ha ocasionado un enorme orificio en el casco. El agua penetra rápidamente amenazando con el hundimiento de una parte del barco. Es necesario tomar decisiones y acciones inmediatas para solucionar el problema y evitar el hundimiento del barco. Es vital informar a los pasajeros de la situación de emergencia, para prevenirlos del peligro, y conseguir su cooperación en las medidas a tomar. La dificultad está en transmitir la información de forma rápida y precisa, en todos los idiomas, ya que el mensaje contiene instrucciones de procedimiento para riesgos, y debe ser entendido por el receptor. De ello depende salvaguardar sus vidas.

Los participantes asignan el nombre de “Crucero *Samper 14*” al ejercicio, luego se procede a la dramatización del hecho. Se conformaron tres grupos que se movilizan en diversas acciones. A través de la radio, el Jefe de emergencias e inundaciones, informa al Capitán sobre la situación grave que enfrentan.

El Capitán decide como acción inmediata, enviar un SOS al barco más cercano identificado como “*Kmoyo I*” para trasladar parte de sus pasajeros. Se observa que otro grupo liderado por el Director del Crucero, reúne a los pasajeros para informarles de la situación, se hace un llamado a la calma para evitar el pánico. Luego se dan instrucciones sobre las rutas de evacuación, uso de salvavidas, botes y medidas de seguridad. La dificultad de informar en otros idiomas a los pasajeros, se soluciona con la cooperación de los mismos, y con lenguaje gestual (señas y símbolos).

El Capitán comunica que una parte de los pasajeros serán trasladados a otro barco, en particular niños, ancianos y mujeres. Los demás pasajeros, en su mayoría hombres, permanecerán a bordo.

Finalmente, el barco "*Kmoyo I*" se acerca al Crucero y se traslada a los pasajeros considerados de mayor vulnerabilidad. La inundación es controlada y el Crucero busca un puerto cercano para encallar temporalmente

ANÁLISIS CUALITATIVO

Reflexión: Primer Ejercicio "El Crucero":

En una situación de emergencia, es importante transmitir bien el mensaje, la información debe ser clara, precisa y oportuna. Escuchar con atención y con la intención positiva de comprender el mensaje, facilita una buena comunicación que permite tomar decisiones y acciones efectivas. Si el mensaje no es comprendido en su totalidad, no se debe asumir cosas que no son, es preferible preguntar.

La interacción se produce cuando existe seguridad y confianza en los líderes. En este contexto, la comunicación efectiva permite que el equipo trabaje en forma coordinada, con sentido de solidaridad y actitud positiva dirigidos a un objetivo común que beneficia a todos. Cada persona es el engranaje de una gran cadena que permite lograr resultados interesantes cuando se valora el trabajo y la capacidad de cada persona.

En cualquier situación es importante respetar las jerarquías y los niveles de comunicación, de manera que un proceso siga un orden establecido y no se generen vacíos que puedan ocasionar conflictos. El equipo debe confiar en el líder, éste a su vez debe mantenerlos debidamente informados. El manejo de una situación emergente determina que el liderazgo debe ser firme y fuerte, para transmitir confianza a su equipo de colaboradores.

Conclusión:

La transferencia de la información requiere una buena actitud de parte del emisor y del receptor del mensaje, mucho más si se trata de un equipo o grupo de personas donde hay diversidad de opiniones, en adición, de idiomas y culturas.

En este caso la dificultad en la transmisión de la información es especial, dadas las circunstancias en que deben darse: presión, nerviosismo, tiempo limitado por la situación emergente. El Capitán y la tripulación asumen la responsabilidad de efectuar esta tarea con trabajo de equipo y la cooperación de los pasajeros, para lograr que el mensaje se difunda a todos de manera rápida y eficaz.

Se destaca el trabajo de los grupos participantes que se involucraron en la dinámica con actitud pro-activa. Esto determina que es un valor a rescatar dentro del proceso de mejoramientos en la comunicación del área operativa y con sus relacionados dentro de la empresa. Colaborar en el trabajo de equipo con buena voluntad conduce a resultados positivos.

La planificación permite seguir una guía de base en cualquier actividad evitando el desgaste de esfuerzos o recursos, seguir un proceso ordenado evita malentendidos, ya no se improvisan acciones. Con una hoja de ruta clara y precisa cada uno sabe que debe hacer y cómo hacerlo, sin dudas.

EXPLICACIÓN SEGUNDO EJERCICIO

“Gajes del Oficio”

En esta dinámica se dividió al equipo en tres grupos; cada grupo desarrolló un ejercicio.

Ejercicio “Grupo 1”:

Dinámica: “*Samper*”

Dos participantes dramatizan este ejercicio: consultor y cliente.

El cliente se encuentra molesto ante los inconvenientes presentados. Sin embargo, recibe al Consultor y escucha sus explicaciones, haciendo énfasis en la importancia del tiempo en vista del retraso en la cita. La actitud del Consultor no fue acertada, ya que no comunicó a tiempo su retraso, provocando con ello una ruptura inicial en la comunicación con el cliente.

Por otro lado, se afecta también la confiabilidad en la persona que representa a la Empresa.

El Consultor presenta su informe y las explicaciones correspondientes al cliente, pero su ánimo es adverso y manifiesta inconformidad con los resultados. Ante esta actitud, el Consultor en forma cortés da un cierre a la cita ofreciendo enviar mayores detalles e información vía email, considerando las nuevas exigencias del cliente.

ANÁLISIS CUALITATIVO

Reflexiones y Conclusiones “Grupo 1”

Dentro de la complejidad de la comunicación y en el marco de un espacio relacionante de diversidad socio-cultural, cabe resaltar la participación de sus actores con voluntad de diálogo, habilidad de reacción ante situaciones nuevas o imprevistas, capaces de incorporar las diferencias o diversidad, y reconociéndolas, transformarlas en una relación.

Las conclusiones se desarrollaron en cada grupo y son las siguientes: es necesario saber actuar con profesionalismo en cualquier circunstancia es decir, manejar la situación sin perder control. Se debe disponer de la información completa y a tiempo para ofrecer un buen resultado. Llegar tarde a una presentación con el cliente, es una desventaja para el Consultor ya que se crea un ambiente negativo que dificulta la fluidez de la comunicación.

Se debe precisar con claridad las necesidades y requerimientos del cliente desde el inicio del proceso de selección, para evitar una situación de inconformidad con el resultado final.

Ejercicio “Grupo 2”:

Dinámica: “Háblame más bonito”

Dos participantes dramatizan el ejercicio: consultor y cliente.

El cliente solicita al Consultor que repita la información en un tono de voz más alto, se producen interrupciones continuas durante la conversación, creando una barrera en la fluidez de la comunicación ya que el mensaje no llega en forma adecuada al cliente. Una vez detectado el problema por parte del Consultor se conduce de manera empática, hablando en tono pausado y alto, repitiendo frases, buscando comunicarse en forma gráfica o escrita para entender con claridad los requerimientos del cliente para el perfil del candidato.

ANÁLISIS CUALITATIVO

Reflexiones y Conclusiones “Grupo 2”

El Consultor debe buscar la manera más adecuada para comunicarse con el cliente, entendiendo sus limitaciones. Su actitud debe ser flexible en estas circunstancias, y encontrar el modo de superar las barreras de la comunicación, expresarse a través de un lenguaje corporal o gestual, de manera de interactuar con el cliente, y conocer sus demandas respecto al trabajo. La experiencia en estas circunstancias, obliga a desplegar habilidades personales para solventar de la mejor manera la situación, la empatía es importante porque motiva a actuar con comprensión y sensibilidad.

El consultor debe tener la capacidad y habilidad de establecer una comunicación de empatía con un cliente especial, mostrarse perspicaz y sensible a sus limitaciones, de manera respetuosa y considerada. Interpretar los signos a través de los cuales la persona intenta comunicarse, mostrar tolerancia y buena disposición para dar respuestas positivas.

Ejercicio “Grupo 3”

Dinámica: “*Angustia Vasconez*”

Dos colaboradores actúan como Consultores y uno como el entrevistado.

La entrevista se desarrolla en forma normal, se interroga al candidato sobre sus datos personales, preparación y experiencia laboral. La persona manifiesta nerviosismo, inquietud, titubea al responder. Los Consultores le ofrecen un vaso de agua y hacen una pausa. La entrevista continúa y a medida que se desarrolla el proceso, se evidencian signos de mayor ansiedad y descontrol en su actitud.

En forma discreta el Consultor realiza una pausa. Concede un tiempo prudencial para retomar la entrevista una vez que observa que la persona se ve más calmada. El proceso finaliza y el entrevistado agradece la comprensión manifestada por el profesional sin embargo solicita que se apresuren con la entrevista.

ANÁLISIS CUALITATIVO

Reflexiones y Conclusiones “Grupo 3”

Se debe manifestar una actitud tranquilizadora y hacer uso adecuado del lenguaje y tono de voz para dirigirse a la persona que atraviesa un episodio de nerviosismo. La comunicación empática es importante para mostrar una actitud comprensiva ante limitaciones físicas o psíquicas de las personas. Ser consciente de lo complejo de la psicología del individuo y la diversidad de reacciones que pueden tener las personas cuando se encuentran bajo ciertas presiones.

Las situaciones especiales constituyen un reto para que el colaborador demuestre su capacidad y habilidad, que le permitan encontrar una solución o respuesta adecuada. Igualmente, en estos casos se debe aplicar la comunicación asertiva, que conduce a tener empatía para comprender el mundo de la otra persona.

EXPLICACIÓN TERCER EJERCICIO

“Valorando a los Colaboradores”

Tres participantes hicieron el papel de directivos en el ejercicio,

Asumen que su empresa marcha bien y no existe ningún aspecto que mejorar. Frente a la renuncia recurrente de colaboradores, convocan a reunión al equipo operativo para determinar el problema. Deciden mantener reuniones trimestrales para dialogar sobre los cambios a realizarse en la empresa. En ellas, los colaboradores manifiestan la necesidad de tener una reingeniería de procesos, así como una inducción formal para el personal nuevo que ingresa a la empresa, se hacen sugerencias para un mejor servicio al cliente externo. Los participantes que hicieron el rol de directivos mantuvieron una actitud pasiva, de escucha de las opiniones de los colaboradores.

ANÁLISIS CUALITATIVO

Reflexión: Tercer Ejercicio “Valorando a los Colaboradores”

Integrar los intereses individuales con los de la empresa requiere apertura y confianza por parte de los líderes, con la intención de encontrar respuestas y dar soluciones positivas. Es importante tener conciencia del problema y de las señales que alertan de su presencia. Es necesario prevenir males mayores, abordando la situación en sus causas básicas. Los líderes deben escuchar a los colaboradores y cumplir las promesas, caso contrario, se genera un ambiente de desconfianza e incertidumbre.

Ser dueño de una empresa conlleva muchas responsabilidades y compromisos, sin embargo, es importante valorar el talento humano de la empresa, preocuparse de su bienestar para generar compromiso y confianza en el ánimo de los colaboradores. La mayor parte del tiempo, los Directivos se preocupan más en los ingresos de la empresa y dejan de lado otros temas más importantes, o los ignoran. Las personas son el elemento más valioso en las organizaciones. Cuando los colaboradores conocen los objetivos y los Directivos se comunican con claridad, se siente compromiso con los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

Los aportes concretos de la propuesta destacan temas factibles de desarrollar y fortalecer en la comunicación organizacional de la Consultora Samper Head Hunting, para una transformación gradual. Los resultados se verán reflejados en tres aspectos principales:

1. Mejoramiento de la comunicación del equipo operativo mediante un trabajo de integración, que fomente relaciones armónicas con los directivos, e impulse un mayor empoderamiento por parte de los colaboradores, que se traduzca en productividad. Como consecuencia se espera conseguir un clima laboral saludable que propicie alcanzar los resultados que espera la organización.
2. En el proceso interno es necesario revertir hábitos comunicacionales, fortalecer valores de su cultura organizacional, estableciendo una dinámica nueva donde se fomenten la comunicación asertiva, la retro-alimentación (Feedback), y el reconocimiento al desempeño de los colaboradores.
3. Beneficios para la Empresa. Al permitir la aplicación del modelo propuesto se consigue una gestión por resultados, logrando mayores oportunidades de crecimiento y posicionamiento de la empresa, así como calidad en los servicios para sus clientes externos.

Para lograr mejoras en la comunicación superando los obstáculos detectados, se propone que la empresa realice talleres trimestrales donde se aborden temas específicos como la Integración, observando recomendaciones de McGregor. Superar malentendidos de la transferencia de la comunicación, disposición de ánimo (actitud) para establecer contacto en el momento oportuno. Evitar suposiciones a través del buen manejo de los canales de comunicación, ser eficaz al compartir la información (Movimiento 1, *Pasos 1 y 2*, Massoni). Voluntad de diálogo y participación en un marco de comprensión de necesidades, reconociendo diferencias para evitar malentendidos. (Movimiento 2, *Paso 6* Massoni). Escucha empática y comunicación asertiva, a través de ejercicios vivenciales que habiliten a los colaboradores en la práctica de estos principios, fundamentos de Robbins.

Para revertir los hábitos comunicacionales es necesario analizar los procedimientos internos vigentes, los paradigmas que se manejan y reorientarlos para buscar entendimientos y acuerdos, alineados al modelo conceptual de Massoni (Movimiento 2, *Paso 6*).

En este sentido es importante mantener diálogos constantes, donde se reconozcan diferencias, necesidades e intereses del otro. Debe fortalecerse el tema que refiere al buen manejo de los canales de comunicación para transmitir información, evitando suposiciones equivocadas. (Movimiento 1, *Paso 2*, Massoni).

El logro de mayores beneficios para la empresa demanda apoyo de los directivos para concretar la propuesta a mediano y largo plazo. Para implementar los talleres es necesario contar con un presupuesto básico y la decisión firme de fomentar espacios relacionantes, así como planificar las actividades en forma periódica.

Este enfoque pretende propiciar otros escenarios de socialización para el equipo operativo, directivos y gerentes, a fin de reforzar las relaciones laborales y de superar barreras de comunicación existentes. El proceso de construcción de estos espacios implica cambios de actitud, actividades programadas y búsqueda de lugares en donde desarrollarlas. (Movimiento 2, *Paso 6*, Massoni). Los resultados se verán reflejados –como ya se mencionó– en el mejoramiento del clima laboral, y por ende en los objetivos de productividad de la empresa.

4.1 PLAN DE MEJORAMIENTO COMUNICACIONAL:

Ante los resultados obtenidos y buscando el mejoramiento de la comunicación del equipo operativo de Consultoría de la Empresa, se pretende implementar un plan de mejora a corto y mediano plazo, para fortalecer dicho proceso y lograr su sostenibilidad. El mismo está fundamentado en el modelo conceptual de Massoni, complementado con el aporte de los autores McGregor y Robbins, en temas puntuales. Es importante mencionar que los directivos son los que tienen la decisión final frente a todos los puntos que se han tratado en cuanto al tema.

En el cuadro a continuación se detalla el Plan de mejoramiento que se propone para un desarrollo sostenido de la estrategia de comunicación.

Plan de Mejoramiento

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACCIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
"Transferencia Información" Movimiento 1	Mantener al equipo informado sobre los asuntos y cambios importantes.	Reuniones periódicas con los Directivos. Mantener una comunicación directa y planificada. Cumplimiento de las promesas.	Directivos	Considerar que las reuniones sean recurrentes, de otro modo pierden credibilidad. Darle seguimiento y constancia.
	Conocer al personal que se vincula a la empresa.	Realizar una inducción formal donde se detallen funciones, responsabilidades del cargo a desempeñar.		Dentro de la inducción se podría asignar un entrenador temporal al personal nuevo, que constituya una guía.
"Proceso de Interacción" Movimiento 2	Plan de carrera, reconocimientos	En cuanto a la proyección profesional, es decir ascensos, establecer períodos de tiempo reales para ello. Lograr compromiso del personal para evitar alta rotación.	Directivos Consultores	Para la proyección profesional establecer formatos de evaluación de desempeño y feedback formal
	Crear espacios y actividades de encuentro que permitan un mejor desarrollo comunicacional.	Actividades (talleres), trimestrales fuera de la oficina.		Participación activa de los colaboradores. Seguimiento y registro de los avances.
"Espacio Relacionante" Movimiento 3		Incorporar una persona de Recursos Humanos que gestione las actividades con el equipo.	Directivos	Involucrar al equipo en actividades de desarrollo enfocadas a mejorar capacidades y habilidades.

Fuente: Elaborado por Lorena Uría

CONCLUSIONES:

El apoyo directivo constituye un factor principal en la implantación e impulso de cambios transformadores en la Empresa, por lo cual es necesario que una vez detectada la problemática interna en la comunicación, se decidan acciones correctivas a corto, mediano y largo plazo.

La participación de los colaboradores en las transformaciones que se proponen en el tema de comunicación, es de suma importancia, existe disposición de su parte para apoyar iniciativas de cambio. Para ello es necesario proveer de espacios y actividades que fomenten el relacionamiento del equipo, y promuevan su desarrollo y crecimiento personal.

La empresa no cuenta con un departamento de Talento Humano que coordine las actividades de socialización de manera periódica y organizada. De igual manera, el personal nuevo no tiene una guía actualizada ni el entrenamiento que se requiere para su adaptación en la empresa.

Cabe destacar la buena disposición de los Directivos al facilitar la realización de este proyecto, proporcionando los espacios, medios y disponibilidad de tiempo de los colaboradores para participar en todas las actividades desarrolladas, en esta etapa inicial. Igualmente, se valora la colaboración de los compañeros-as de trabajo, quienes con la mejor intención y voluntad de buscar soluciones inmediatas al tema planteado, han expresado con sinceridad sus opiniones, necesidades y requerimientos. Concluyendo, la Dirección tiene en sus manos la decisión final para impulsar en forma sostenida, la transformación de los procesos de comunicación mediante la aplicación del plan de mejoramiento.

RECOMENDACIONES:

Se recomienda un esfuerzo en el cambio de actitudes personales desde la dirección, brindando mayor apertura y escucha activa a las necesidades de los colaboradores, para que sea efectivo un cambio en la comunicación interna, y por ende en el mejoramiento del clima laboral. Debe evidenciarse la intención de lograr acuerdos que deben concretarse en acciones sostenidas.

Se sugiere aprovechar de manera creativa el talento de los recursos humanos que posee la Empresa. Las capacitaciones periódicas sugeridas, pueden ser preparadas por los colaboradores o relacionados externos, de manera que se fomente la participación y el desarrollo de habilidades. Esta práctica puede aprovecharse como un espacio de aprendizaje y de interacción social, apoyando mejoras en la comunicación interna.

Es necesaria la creación de un Área de Recursos Humanos, que coordine actividades y planifique acciones tendientes a fomentar una mayor socialización e interacción entre los colaboradores. Esta debe encargarse de la búsqueda de espacios relacionantes, impulsar las capacitaciones y talleres sugeridas, mantener el interés de sus miembros para participar activamente, y realizar un seguimiento del clima laboral. Igualmente, el entrenamiento del personal nuevo estaría a su cargo, facilitando guía, información y acompañamiento en la adaptación al cargo y a la cultura de la empresa.

5. BIBLIOGRAFÍA

Libros:

1. Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: Gesbiblo, S.L.
2. Bel Mallén, J. (2005). Comunicar para crear valor. España: Ediciones Universidad de Navarra.
3. Cutcher, J. (2007). El lado humano de las empresas. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
4. Echeverría, R. (2003). Ontología del Lenguaje. Chile: Comunicaciones Noreste Ltda.
5. Fernández, C; Rodríguez, H. (2012). La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
6. Guízar, R. (2008). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
7. Garrido, F. (2008). Comunicación de la Estrategia. La efectividad está en la dirección. Barcelona: Ediciones Deusto.
8. Huerta, Mata, J. (2006). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Educación.
9. Losada, J. (2004). Gestión de la comunicación en las organizaciones. España: Editorial Ariel.
10. Lite, M. (2000). Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa. España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

11. Massoni S. (2007). Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
12. Massoni S. (2011). Comunicación estratégica: comunicación para la innovación. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
13. Robbins, S. (2007). Comportamiento organizacional, México: Pearson Educación.
14. Simonetti, F. (2007). Juegos de Comunicación. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
15. Sotelo, C. (2001). Introducción a la comunicación institucional. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
16. Werther, W. (2008). Administración de recursos humanos en las empresas. México: McGraw-Hill.

Internet:

17. Impact Media. (2013). Samper Head Hunting. Disponible en URL: <http://www.samperheadhunting.com/index.php?lang=es>

6. ANEXOS

6.1 ANEXO PREGUNTAS: “ENTREVISTAS”

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	PREGUNTAS
1. Comunicación Interna de la Organización	1.1. Transferencia de Información	1. ¿De qué forma se transmiten los mensajes dentro de la Organización?
		2. ¿Se han presentado mal entendidos dentro de la Organización? Indique cuales y el procedimiento para resolver barreras existentes
		3. ¿Considera que esta informado adecuadamente sobre los procesos interdepartamentales que le involucran?
		4. ¿Qué medios o canales utiliza para transmitir información?
		5. ¿Los jefes le mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes?
		6. ¿Tiene la información requerida oportunamente? ¿Esta genera valor a su trabajo?
		7. ¿La información se detiene en alguna parte de la Organización?
	1.2. Espacio Relacionante	8. ¿Puede hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa?
		9. ¿Tiene acceso para conversar con sus superiores?
		10. ¿Recibe instrucciones claras y precisas sobre las expectativas de su jefe?
		11. Describa la manera cómo percibe las relaciones comunicacionales en la Empresa
		12. ¿Cuándo realiza un trabajo, considera que es importante recibir un feedback de superiores o colaboradores, que aporte a un mejor desempeño?
		13. ¿Utiliza los espacios de Comunicación de la empresa para expresar sus opiniones, novedades y sugerencias? ¿Tiene escucha activa y respuestas?
	1.3. Proceso de Interacción	14. ¿Es posible comunicarse directamente con los jefes?
		15. ¿Los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a sugerencias e ideas?
		16. Explique cómo se establece la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos
		17. ¿Qué beneficios aporta a su desarrollo laboral, la interacción o relacionamiento con sus directivos y colaboradores?
		18. ¿Hay un refuerzo positivo en la interacción de la comunicación entre directivos y colaboradores?

Fuente: Elaborado por Lorena Uría

6.2 ANEXO PREGUNTAS: “GRUPO FOCAL”

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	PREGUNTAS
1. Comunicación Interna de la Organización	1.1. Transferencia de Información	1. De qué manera se generan malentendidos en la comunicación interna, así como los efectos que estos tienen a nivel externo, tanto en los clientes como en la imagen de la empresa.
		2. Se manejan las políticas internas adecuadamente.
		3. Se deberían estandarizar los procesos.
	1.2. Espacio Relacionante	4. ¿Consideran que debería haber una persona que organice las actividades de socialización del equipo de trabajo?
		5. Existe participación y cooperación en las actividades de socialización.
		6. ¿Qué tipo de actividades serían adecuadas para crear espacios de relacionamiento?
	1.3. Proceso de Interacción	7. ¿Qué acciones generan mejorar interacción en el grupo?
		8. ¿Qué le falta al equipo para tener una comunicación más asertiva?

Fuente: Elaborado por Lorena Uría

6.3 ANEXO EJERCICIOS: “TRAINING DE COMUNICACIÓN”

6.3.1 PRIMER EJERCICIO

“EL CRUCERO”
<p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Un barco de cruceros es “un hotel flotante” que brinda un servicio de diversión a turistas. Como todo medio de transporte masivo está expuesto a situaciones de emergencia en alta mar, durante las cuales deberán actuar con eficacia el Capitán, sus oficiales y el personal a bordo que son su apoyo.</p> <p>En el ejercicio propuesto, los participantes deberán asumir un rol de liderazgo o de apoyo, con sus correspondientes responsabilidades en una situación emergente. En este caso, una inundación provocada por un choque que afectó al casco del barco, y que amenaza con hundir al crucero poniendo en riesgo la vida de 2000 pasajeros a bordo que son de diferentes nacionalidades y hablan diversos idiomas.</p> <p>Durante esta emergencia es vital mantener la calma y control de la situación, coordinar un eficiente trabajo de equipo para tomar las decisiones y acciones debidas, brindar la información adecuada a los pasajeros para evitar el pánico, y salvaguardar sus vidas.</p> <p>El Capitán y su equipo de apoyo en emergencias deberán organizarse de forma rápida y eficaz para actuar sin pérdida de tiempo.</p> <p>DINÁMICA:</p> <p>Los roles a desempeñar por los participantes serán:</p> <p>Capitán, Primer Oficial o segundo de a bordo, Segundo Oficial, Tercer Oficial, Oficial de Radio Comunicaciones, Oficial Médico, Oficial de Seguridad, Oficial de Navegación, Marinero de Navegación, Jefe sección emergencias e inundaciones, Director del personal del crucero, Pasajero</p>
<p>OBJETIVO:</p> <p>Observar la manera como interactúa el equipo participante, la manera como se produce la comunicación, nivel de respuesta, liderazgo para afrontar una emergencia; conocer las reacciones y comportamientos individuales y grupales.</p>
<p>GRUPO: 7 - 10 personas</p>
<p>TIEMPO: 30m - 45m</p>

Fuente: Elaborado por Lorena Uría

6.3. ANEXO EJERCICIOS: “TRAINING DE COMUNICACIÓN”

6.3.2 SEGUNDO EJERCICIO

“GAJES DEL OFICIO”
<p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se basa en las situaciones cotidianas que se viven en el lugar de trabajo, en este caso en particular una Consultora donde se llevan a cabo procesos de selección de talento humano, lo que requiere mucha organización, planificación y un despliegue de tiempo y esfuerzos para presentar a tiempo un buen resultado para el cliente.</p> <p>DINÁMICA:</p> <p>Conformar equipos de dos o cuatro personas, de acuerdo a la situación descrita en el ejercicio para que dramatizen las acciones correspondientes, busquen soluciones a los imprevistos y tomen las decisiones más acertadas para obtener resultados satisfactorios.</p> <p>✓ EJERCICIO “GRUPO 1”:</p> <p>Los Consultores asisten a la presentación de una terna finalista de candidatos con el cliente, situación en la que surgirán varias complicaciones (olvidan en el taxi la carpeta con la información, van al piso incorrecto). El cliente es muy complicado e inconforme, los Consultores asignados deben persuadir al cliente que los candidatos son los adecuados para la posición y se recomienda que el cliente los evalúe para su futura contratación.</p> <p>✓ EJERCICIO “GRUPO 2”:</p> <p>Los Consultores van a un levantamiento de perfil para el cargo de Gerente Financiero, el cliente sufre una discapacidad auditiva que ellos desconocen. Cómo proceder en esta circunstancia? Una persona externa les comenta la situación especial del cliente.</p> <p>✓ EJERCICIO “GRUPO 3”:</p> <p>Entrevista de trabajo en la que el candidato padece de ansiedad con medicación controlada, situación desconocida para el Consultor. Ante la presión del momento, la persona manifiesta síntomas de nerviosismo como sudoración, titubeo, alteración del tono de voz, divaga sus respuestas. De qué manera el Consultor controla esta situación sin causar malestar al candidato?</p>
<p>OBJETIVO:</p> <p>Recrear la actividad cotidiana del trabajo que desarrollan los Consultores para crear un ambiente fluido, empático que incentive su participación y la interacción.</p>
<p>GRUPO: 7 - 10 personas</p>
<p>TIEMPO: 30m - 45m</p>

Fuente: Elaborado por Lorena Uría

6.3. ANEXO EJERCICIOS: “TRAINING DE COMUNICACIÓN”

6.3.3 TERCER EJERCICIO

“VALORANDO A LOS COLABORADORES”
<p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Al ser dueños de una empresa consultora que se especializa en conseguir ejecutivos de alto nivel para posicionarlos en las mejores empresas del país. Con el paso del tiempo la empresa adquiere prestigio en el mercado.</p> <p>Los directivos se enfocan en los resultados más que en la gente, lo que trae como consecuencia un malestar general en el ambiente laboral, falta de compromiso, como efecto de ello el personal busca oportunidades en otras empresas ocasionando pérdida del recurso humano.</p> <p>Frente a estas circunstancias los colaboradores deciden renunciar de la empresa por la falta de acciones de los directivos.</p> <p>¿Qué decisiones y correcciones deben tomar los Directivos para solucionar que el problema que enfrentan?</p> <p>DINÁMICA:</p> <p>Se organizaron todos los participantes para analizar la situación planteada y saber cómo pueden darle una solución adecuada poniéndose en la postura de Directivos y colaboradores.</p>
<p>OBJETIVO:</p> <p>Desarrolla el espíritu de trabajo en equipo, coordinación y comunicación.</p>
<p>GRUPO: 7 - 10 personas</p>
<p>TIEMPO: 30m - 45m</p>

Fuente: Elaborado por Lorena Uría

6.3.1 ANEXO DIAPOSITIVAS “TRAINING DE COMUNICACIÓN”



TRAINING DE COMUNICACIÓN®



La calidad en la cultura y la comunicación que se ha creado en el lugar de trabajo conduce a la creación de organizaciones exitosas que cosechan diversos beneficios.

TESIS FINAL - Microsoft Word

Inicio Insertar Diseño de página Referencias Correspondencia Revisar Vista

Cortar Copiar Pegar Copiar formato Portapapeles Fuente Párrafo Estilos Buscar Reemplazar Seleccionar Edición

DIMENSION	SUBDIMENSION	PREGUNTAS
1. Comunicación Interna de la Organización	1.1. Transferencia de Información	1. De qué manera se generan malentendidos en la comunicación interna, así como los efectos que estos tienen a nivel externo, tanto en los clientes como en la imagen de la empresa. 2. Se manejan las políticas internas adecuadamente. 3. Se deberían estandarizar los procesos.
	1.2. Espacio Relacionante	4. ¿Consideran que debería haber una persona que organice las actividades de socialización del equipo de trabajo? 5. Existe participación y cooperación en las actividades de socialización. 6. ¿Qué tipo de actividades serían adecuadas para crear espacios de relacionamiento?
	1.3. Proceso de Interacción	7. ¿Qué acciones generan mejor interacción en el grupo? 8. ¿Qué le falta al equipo para tener una comunicación más asertiva?

TRAINING DE COMUNICACIÓN®

La calidad en la cultura y la comunicación que se ha creado en el lugar de trabajo conduce a la creación de organizaciones exitosas que cosechan diversos beneficios.

Objetivo General:

Promover la participación activa e interrelación de los Consultores de Samper Head Hunting para mejorar y fortalecer la Comunicación Organizacional.

SAMPER HEAD HUNTING

Página: 62 de 66 Palabras: 13.284 Español (Ecuador) 78% 22:19 18/10/2014

Fuente: Elaborado por Lorena Uría

6.3.1 ANEXO DIAPOSITIVAS “TRAINING DE COMUNICACIÓN”



Objetivos Específicos:

- ✓ Transformar el lugar de trabajo de la empresa, por medio de prácticas vivenciales comunicacionales.
- ✓ Potenciar la Comunicación en doble vía.
- ✓ Fomentar un adecuado manejo de la comunicación en la organización y sus diferentes grupos



Modelo:



Fuente: Elaborado por Lorena Uría

6.3.1 ANEXO DIAPOSITIVAS “TRAINING DE COMUNICACIÓN”



El Crucero



La habilidad más difícil de dominar, no es la de *hablar* sino la de *escuchar*



"En tu relación con cualquier persona: pierdes mucho si no te tomas el tiempo necesario para *comprenderla*." Stephen R. Covey

Fuente: Elaborado por Lorena Uría

6.3.1 ANEXO DIAPOSITIVAS “TRAINING DE COMUNICACIÓN”



Gajes del Oficio



Dedique un tiempo para *saber qué es* lo que las otras personas aprecian y a lo que le *dan importancia*.



Gajes del Oficio



Dedique un tiempo para *saber qué es* lo que las otras personas aprecian y a lo que le *dan importancia*.

Fuente: Elaborado por Lorena Uría

6.3.1 ANEXO DIAPOSITIVAS “TRAINING DE COMUNICACIÓN”



Para aquéllos que trabajan para construir un gran lugar de trabajo, los tiempos difíciles no deberían disuadir su búsqueda de medidas para mejorar la relación entre la gerencia y los colaboradores.

Centrarse en su *gente* durante tiempos difíciles puede, de hecho, ser la clave para el *éxito actual y futuro*.



Google está enviando un mensaje alto y claro al mercado:

Mis colaboradores son lo más *valioso* y no estoy *dispuesto a perderlo*.
Esto demuestra que hay algo más allá de las mesas de billar o los
futbolines que adornan sus sedes.

Fuente: Elaborado por Lorena Uría

6.3.1 ANEXO DIAPOSITIVAS “TRAINING DE COMUNICACIÓN”



VALORANDO A LOS COLABORADORES



“Si no sabéis comunicar bien con los demás, no sabréis convencer ni motivar. Si no sabéis comunicar estaréis mal informados y no podréis dirigir ni controlar con eficacia.” Robert Papin.



FOMENTANDO LA COMUNICACIÓN



- ✓ Reuniones Periódicas
- ✓ Mantener una buena relación personal con el equipo.
- ✓ Promover actividades extra-laborales

Fuente: Elaborado por Lorena Uría